

Reinhard Fiehler

# Perspektiven und Grenzen der Anwendung von Kommunikationsanalyse

## 1. Einleitung

Die Anwendung von Sprachwissenschaft – in der Sprach- und Fremdsprachendidaktik über die Sprachplanung bis hin zur Kriminalistik um einige Beispiele zu nennen – hat vielfältige Erscheinungsformen mit je spezifischen Problemen. Gemeinsam ist ihnen aber, daß m.E. das jeweilige *Konzept von Anwendung* nicht hinreichend theoretisch reflektiert und expliziert wird: "was [wird] eigentlich von wem zu welchem Zweck unter welchen Bedingungen auf was angewendet"? Auf diese Formel hat Kanngießer das Problem gebracht, als er 1977 feststellte (und wie ich meine, ohne daß sich daran Erhebliches geändert hätte), daß der Anwendungsbegriff zu den schlechtestdefinierten Begriffen der Sprachwissenschaft gehört (cf. Kanngießer 1977, 207 und Anmerkung 35).

## 2. Anwendung von Kommunikationsanalyse

Eine dieser Formen der Anwendung von Sprachwissenschaft – die Anwendung der Kommunikationsanalyse für die Zwecke von Kommunikationsberatung und -schulung – möchte ich in diesem Beitrag genauer charakterisieren. Es soll expliziert werden, was es heißt, daß Kommunikationsanalyse angewandt wird, und welche Fragen und Probleme dabei auftreten.

Kommunikationsanalyse ist zunächst einmal eine (sprach-)wissenschaftliche Disziplin. Die Zielsetzungen und die Arbeitsweise dieser Disziplin habe ich in dem einleitenden Artikel 'Kommunikationsanalyse an der Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft der Universität Bielefeld' (in diesem Band) stichwortartig charakterisiert.

Das Arbeitsfeld der Kommunikationsanalyse – die Aufzeichnung und Untersuchung von authentischen Gesprächen (sehr häufig aus professionellen Kontexten: z.B. Arzt-Patienten-Kommunikation, Kommunikation vor Gericht, Kommunikation in Unternehmen), der Umgang mit den Personen im Feld (bei der Datenerhebung und ggf. bei der Präsentation von Ergebnissen) und die beobachtete kommunikative Praxis, bei der aus der Außenperspektive häufig Probleme und Schwachstellen auffallen, legen es in besonderer Weise nahe, diese Praxis nicht nur zu *beschreiben* und zu *erklären*, sondern auch über Möglichkeiten einer *Veränderung* oder *Verbesserung* nachzudenken.<sup>1</sup> Häufig wird dies auch von den untersuchten Personen als Gegenleistung für die Erlaubnis zur Datenerhebung erwartet.

Die Anwendung von Kommunikationsanalyse zielt demnach ab auf *Beurteilung* zur Bewältigung von Kommunikationsproblemen und auf die *Veränderung* von kommunikativen Verhaltensweisen.

Ich beschränke mich im folgenden auf den Fall, daß Kommunikationsanalyse im Rahmen der Aus- und Weiterbildung von Institutionen Anwendung findet. Institutionen in entwickelten Gesellschaften sind weitgehend kommunikationsintensiv und versprachlicht. Die Arbeit in diesen Institutionen besteht zu erheblichen Anteilen aus kommunikativer Tätigkeit, und dies bringt eine Vielzahl kommunikativer Problemlagen mit sich. Gegenstand der angewandten Kommunikationsanalyse sind solche *Kommunikationsprobleme*. Für sie werden Lösungen gesucht.

### 3. Kommunikationsprobleme

Kommunikationsprobleme sind ein spezifischer Typ von Problemen, und es ist eine vorgängige Entscheidung, etwas (dominant) als Problem der *Kommunikation* und nicht als Problem der Persönlichkeit, der sozialen Beziehung oder der Arbeitsorganisation zu typisieren.<sup>2</sup> Mit diesem folgenreichen Problem – ich denke, daß in Kommunikationstrainings häufig etwas als Kommunikationsproblem behandelt wird, was unter einer anderen Kategorie besser zu bearbeiten wäre – werde ich mich hier aber nicht weiter beschäftigen.

Die allgemeine Struktur des Prozesses der Identifikation von Kommunikationsproblemen läßt sich wie folgt charakterisieren:

(1) Ein *faktisches Kommunikationsverhalten* wird – im Prozeß des Monitoring oder in der nachträglichen Reflexion – mit Vorstellungen darüber

konfrontiert, wie Kommunikation sein soll. Es wird an Zielvorstellungen – oder allgemeiner: *Normen* – gemessen.

(2) Eine *Differenz* wird registriert.

Gemessen an einer Norm funktioniert die faktische Kommunikation nicht so, wie es die Norm vorsieht.

(3) Die Differenz wird *negativ bewertet*.

Die in (1) genannten Zielvorstellungen bzw. Normen können sehr unterschiedlich klar und differenziert im Bewußtsein präsent sein. Unterschiede in der Klarheit und Differenziertheit führen in Schritt (2) zu Unterschieden, wie deutlich ein Kommunikationsproblem identifiziert werden kann.

Wird die konstatierte Differenz in Schritt (3) negativ bewertet, konstituiert sich ein *Kommunikationsproblem*. Die negative Bewertung der Differenz, also die Feststellung einer kommunikativen Defizienz, ist zugleich der Motor, der den Handlungsbedarf zur Lösung oder Beseitigung des Problems erzeugt.

Im Zuge der mentalen Identifizierung wird das Problem nicht nur ausgemacht, sondern auch *zugeschrieben*. Es stellt sich die Frage, ob das Problem der eigenen Person, den anderen Kommunikationsbeteiligten oder der Interaktion allgemein 'angelastet' wird.

Festzuhalten ist, daß im Prozeß der Identifizierung von Kommunikationsproblemen – wie klar bewußt auch immer – Normvorstellungen eine zentrale Rolle spielen. Die Identifizierung erfolgt auf der Grundlage normativer Vorstellungen darüber, wie Kommunikationsverhalten sein soll. Dabei lassen sich mindestens *drei Typen* von Normen unterscheiden:

- regulative Prinzipien (z.B. *Unterbrich andere nicht!*),
- partikuläre Normen (Ein Beispiel aus einem Training<sup>3</sup>: *Vermeide Zage- und Rückzugswörter!*) und
- Normen auf der Basis empirischer Regularitäten (z.B. *Weiche nicht von den üblichen Begrüßungsformen ab!*).

Regulative Prinzipien sind allgemeine Bedingungen der Möglichkeit von Kommunikation, etwa im Sinne der Grice'schen Konversationspostulate. Werden sie in größerem Umfang nicht beachtet, ist Kommunikation nicht möglich. Den größten Teil stellen partikuläre Normen dar, die Vorschriften für bestimmte Elemente oder Bereiche des Kommunikationsverhal-

tens darstellen. Die dritte Gruppe basiert auf empirisch feststellbaren Regularitäten, die für das weitere Kommunikationsverhalten als Norm gesetzt bzw. bekräftigt werden. Die empirische Deskription ist hier Voraussetzung für die normative Präskription.

Institutionsmitarbeiter und Kommunikationsanalytiker brauchen nun keineswegs darin übereinzustimmen, was sie als Kommunikationsproblem(e) identifizieren: Hier kann Übereinstimmung, aber auch weitgehende Divergenz bestehen. Einige Möglichkeiten: Die MitarbeiterInnen und der Kommunikationsanalytiker stimmen überein, wo ein Problem besteht. Die Funktion des Kommunikationsanalytikers kann dann darin liegen, die von den Mitarbeitern angedeuteten Problemlagen auf den Begriff zu bringen (Ah ja, das ist es!). Zum anderen können Kommunikationsanalytiker und MitarbeiterInnen jeweils ganz andere Probleme und Auffälligkeiten bemerken. In diesem Fall muß ein gemeinsamer Prozeß der Klärung und Aushandlung der Problemlagen beginnen.

Auch hier ist ein doppelter Ausgang möglich: zum einen kann der Kommunikationsanalytiker etwas als Problem identifizieren, was die MitarbeiterInnen aus den Bedingungen der Institution heraus als unproblematisch, üblich, unveränderlich etc. aufklären können; zum anderen können sie etwas als Problem anerkennen, was ihnen bisher entgangen ist (Betriebsblindheit). Dafür später ein Beispiel.

Dies macht zum einen deutlich, daß der Kommunikationsanalytiker über genaue Institutionenkenntnis verfügen oder sie interdisziplinär einholen muß, aber auch, daß der unverstellte, nicht durch täglich Routine getrübbte Blick aus der Außenperspektive eine wesentliche Produktivkraft bei der Problemanalyse sein kann.

#### 4. Schritte in der Anwendung von Kommunikationsanalyse

Auf diesem Hintergrund läßt sich nun die Anwendung von Kommunikationsanalyse idealtypisch als eine Abfolge von Schritten beschreiben:

- (1) Der erste Schritt besteht – wie gesagt – in der *Identifizierung von Kommunikationsproblemen* durch die MitarbeiterInnen der Institution einerseits und den/die KommunikationsanalytikerIn andererseits. Beim Kommunikationsanalytiker erfolgt dies durch die systematische Untersuchung von *Transkriptionen authentischer Gespräche*.

- (2) Der zweite Schritt besteht in der *Aushandlung* dieser Probleme mit den MitarbeiterInnen der Institution: Was sieht man gemeinsam als Problem? Was ist wie dringend?
- (3) Drittens werden die normativen Hintergründe eines Kommunikationsproblems *expliziert* und allen Beteiligten zu *Bewußtsein gebracht* (Bewußtmachung der Normen, die wir im Kopf haben und auf deren Hintergrund wir Kommunikation bewerten), wobei besonderes Augenmerk auf die institutionelle Geprägtheit und Funktionalität dieser Normen gerichtet wird.
- (4) Sofern Veränderungen im individuellen Handlungsraum liegen, werden *alternative Normen* systematisch gesucht, diskutiert, begründet und entschieden.
- (5) Zum faktischen Kommunikationsverhalten werden systematisch *alternative Verhaltensweisen* gesucht und diskutiert. Im Zentrum steht die *Explikation und Bewußtmachung des Alternativenspektrums* und die Sensibilisierung für mögliche Verläufe der Kommunikation, nicht die Präskription einzelner Verhaltensweisen (Rezepte). Die MitarbeiterInnen sollen die Möglichkeit haben, aus diesem Spektrum die Verhaltensweisen auszuwählen, die ihnen für die eigene Person am geeignetsten erscheinen.
- (6) Die alternativen Verhaltensweisen werden von den MitarbeiterInnen in ihrer beruflichen Praxis erprobt und in einer erneuten Beratung bzw. einem weiteren Training wird auf der Grundlage neuer Aufzeichnungen analysiert, ob sich diese Alternativen bewährt haben (*kommunikationsanalytische Evaluation*).

Im folgenden möchte ich die Schritte (3) bis (5) noch etwas genauer erläutern:

Die Bewußtmachung (Schritt 3) ist wesentlich für die Reflexion der Normen und ggf. für die Suche nach alternativen Normen in Schritt 4. Nehmen wir an, jemand hat als Norm: *Sprich im ganzen Satz!* und sein Kommunikationsproblem besteht darin, daß er dies nicht tut. Eine Beratung oder ein Training, das lediglich auf die Beseitigung des Problems durch Realisierung der Norm abzielt, wäre aus meiner Perspektive problematisch. Es wäre zu klären, woher diese Norm kommt, ob sie funktional ist,

ob und unter welchen Bedingungen sie in mündlicher Kommunikation zu realisieren ist. Dies macht deutlich, daß die Kommunikationsanalyse solche Normen für rational diskutierbar und auf dem Hintergrund expliziter Begründungen auch für entscheidbar hält.

Eine wesentliche Besonderheit der Kommunikationsanalyse besteht in dem *Typ der Normen*, die sie bei der Identifizierung von Kommunikationsproblemen, bei der Entwicklung alternativer Normen und bei der Diskussion alternativer kommunikativer Verhaltensweisen zugrundelegt. Normen können – um daran zu erinnern – deskriptiv basiert oder präskriptiv sein. Normen, auf die KommunikationsanalytikerInnen im Prozeß der Anwendung rekurrieren, sind im wesentlichen *deskriptiv* begründet. Sie beruhen auf deskriptiven Einsichten in Organisationsprinzipien und Regularitäten der Kommunikation, wie sie in kommunikationsanalytischen Untersuchungen herausgearbeitet werden.

*Sprich im ganzen Satz!* ist keine für eine kommunikationsanalytisch fundierte Beratung propagierbare alternative Norm (auch wenn sie im Bewußtsein vieler Menschen als Zielvorstellung verankert ist), weil sie rein präskriptiv und nicht deskriptiv begründet ist. Normale mündliche Kommunikation vollzieht sich eben nicht in der Satzform. Die Satzform ist zwar funktional für schriftliche Texte, nicht aber nicht in gleicher Weise funktional für die Aufgaben, die beim gesprächsweisen Sprechen zu bewältigen sind.

Mit empirischen Regularitäten als Basis für ihre Empfehlungen unterscheidet sich die Kommunikationsanalyse grundlegend von vielen anderen Formen der Sprachkritik, der Kommunikationsberatung und des Kommunikationstrainings.

Der fünfte Schritt besteht in der systematischen Explikation des Alternativenspektrums – gemeinsam mit den MitarbeiterInnen der Institution. Wichtig ist hier, möglichst viele Alternativen in ihren Konsequenzen, Wirkungen und Implikationen zu durchdenken. Bewußt wird deshalb auch nicht von einer Entscheidung der Alternativen gesprochen. Es bleibt den MitarbeiterInnen überlassen, welche Möglichkeit oder Möglichkeiten sie für eine Erprobung in der Praxis auswählen. Diese prinzipielle Offenheit, die Präskription so weit wie möglich vermeidet, stößt häufig auf andersgeartete Erwartungen der TeilnehmerInnen, die wissen wollen, wie es denn nun 'richtig' ist. Wesentliches Lernziel der angewandten Kommunikationsanalyse ist aber gerade die Einsicht, daß dies im Bereich der Kommunikation in einer Vielzahl von Fällen nicht eindeutig und mit Sicherheit gesagt werden kann.

Inhaltlich bedeutet Anwendung – wie sie eben beschrieben wurde – für die Kommunikationsanalyse eine *Einschränkung* und *Spezialisierung* ihres Erkenntnisinteresses. Sie richtet ihre Aufmerksamkeit nicht mehr allgemein auf Organisationsprinzipien und Regularitäten, sondern dominant auf *Kommunikationsprobleme*. Systematische Anwendung stellt aber zugleich auch eine Bereicherung der Kommunikationsanalyse dar, insofern sie Voraussetzung für eine mögliche Professionalisierung der Kommunikationsanalyse im Beratungs- und Trainingssektor ist. Ich sehe in diesem Bereich ein reales Berufsfeld für die in dieser Hinsicht ja nicht unbedingt verwöhnte Sprachwissenschaft.

### *5. Anwendungsbezüge von Kommunikationsanalyse in verschiedenen Bereichen*

An verschiedenen Beispielen aus meiner Arbeit möchte ich im folgenden Anwendungsmöglichkeiten der Kommunikationsanalyse verdeutlichen und dabei zugleich zeigen, wie unterschiedlich das Verhältnis von Forschung und Anwendung ausfallen kann. Es handelt sich um vier Bereiche, in denen ich mit dem methodischen Instrumentarium der Kommunikationsanalyse gearbeitet habe:

- Kommunikation bei praktischer Tätigkeit und betriebliche Kommunikation

Zunächst habe ich mich für Besonderheiten von Kommunikation interessiert, wenn sie im Kontext und zur Organisation praktischer Tätigkeit erfolgt (cf. Fiehler 1980). Hier angesiedelt war auch ein Projekt zu den Besonderheiten des Instruktionsdiskurses im Rahmen der Ausbildung von Bergleuten bei der Ruhrkohle AG, das Gisela Brünner und ich gemeinsam durchgeführt haben. Im Vordergrund stand das theoretische Interesse an den Besonderheiten und Organisationsprinzipien der Kommunikation, wie sie zur Vermittlung praktischer Fertigkeiten – also in Instruktionen – eingesetzt wird. Wir waren von uns aus an einer Rückvermittlung unserer Ergebnisse interessiert. Zum einen konfrontierten wir die Ausbilder und Auszubildenden triangulativ mit dem Material, zum anderen kam es auch zu zwei Veranstaltungen im Rahmen der Fortbildung der Ausbilder (cf. Brünner 1992), insgesamt aber waren die ökonomischen Probleme der Ruhrkohle und die sich daraus ergebenden institutionellen Sperren zu groß, als daß es zu einer systematischen Anwendung (u.a. in

Form eines geplanten Lehrfilms) hätte kommen können. Unser Anwendungsinteresse zielte hier auf die Verbesserung von kommunikativen Fähigkeiten als (Arbeits-)Instrument.<sup>4</sup>

#### – Technisierung der Kommunikation

Im Bereich 'Technisierung der Kommunikation' handelt es sich um den Versuch, die Folgen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien für die Entwicklung sowohl der individuellen wie der gesellschaftlichen Kommunikation abzuschätzen. Diese Thematik habe ich zusammen mit meinem Bielefelder Kollegen Rüdiger Weingarten bearbeitet (cf. Weingarten / Fiehler 1988). Analysiert wurden dabei Kommunikationsprozesse zwischen Anwendern vor dem Computer, vermittelnde Kommunikation zwischen Informationsbroker und Nutzer z.B. bei Datenbankanfragen, aber auch kommunikative Probleme, die durch andere technische Geräte – z.B. den Anrufbeantworter – entstehen. Anwendung erfolgte hier vorwiegend als individuelle Beratung, sie zielte ab auf eine Verbesserung der technischen und organisatorischen Gestaltung von Kommunikation.

#### – Kommunikation und Emotionalität

Das Thema 'Kommunikation und Emotion' hat mich sowohl als theoretisches wie als empirisch-analytisches interessiert. Die Analysen verfolgten drei Ziele: Zum einen ging es darum, die Rolle von Emotionen in der Interaktion zu untersuchen und einige der kommunikativen Verfahren und Muster herauszuarbeiten, mit denen Emotionen in der Interaktion manifestiert, gedeutet und bearbeitet werden. Zum anderen sollte, aufbauend auf der Funktionalität von Emotionen in der Interaktion, der soziale Charakter bzw. die soziale Geformtheit von Emotionen herausgearbeitet werden. Und zum dritten sollten die Zusammenhänge zwischen Emotionen und Kommunikationsverhalten durch empirische Analysen belegt werden (cf. Fiehler 1990). An Anwendung war dabei zunächst nicht gedacht. Sie ergab sich dann aus Anfragen von MitarbeiterInnen der Telefonseelsorge (Bielefeld) und von Ärzten (cf. Fiehler 1990a), die sich mit der emotionalen Dimension ihrer Gesprächspraxis beschäftigen wollten bzw. die hier eine Ursache für Probleme der Gesprächsführung sahen. So kam es zu gemeinsamen Analysen über telefonische Beratungsgespräche bzw. Arzt-Patienten-Kommunikation. Diese Kontakte reichten von einmaligen Arbeitssitzungen bis zur einjährigen Fortbildungsveranstaltung. Wie beim



Thema 'Kommunikation bei praktischer Tätigkeit' zielt Anwendung hier ab auf Sensibilisierung und auf Verbesserung von Kommunikation als (Arbeits-)Instrument, wobei sich die je zentralen Gesprächstypen – seelsorgerisches Beratungsgespräch vs. ärztliches Sprechstundengespräch – in ihren Organisationsprinzipien und spezifischen Problemen natürlich deutlich unterscheiden.

#### – Analyse von Kommunikationstrainings

In der letzten Zeit hat mich vorwiegend das Thema 'Analyse von Kommunikationstrainings' beschäftigt. Dies vor allem aus der Einschätzung heraus, daß die Kommunikationsanalyse in diesem Bereich fundiertere Angebote machen kann als die üblichen, rhetorisch und/oder psychologisch fundierten Kommunikationstrainings. Zum einen habe ich mich dabei mit Ansätzen befaßt, die kommunikationsanalytisch basierte Beratung und Schulung anzubieten, zum anderen mit psychologischen und rhetorischen Trainings. In dem Sammelband 'Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung' (Fiehler/Sucharowski 1992) geht es entsprechend um die Analyse und Auswertung von Erfahrungen, die KommunikationsanalytikerInnen bei Anwendungen in den verschiedenen Bereichen und Institutionen gemacht haben, um die Skizzierung eines Konzepts und einer Methodik kommunikationsanalytischer Anwendung und um einen Vergleich mit anderen Trainingsformen.

Die Analyse und kommunikationsanalytische Evaluation von rhetorisch-psychologischen Trainings stand auch im Zentrum eines Kooperationsprojekts mit Nixdorf-Nachrichtentechnik (München), aus dem ich im folgenden ein Beispiel vorstellen möchte.

#### *6. Ein Beispiel für die Anwendung von Kommunikationsanalyse*

1989 und 1990 hatte ich Gelegenheit, an zwei Trainingszyklen von jeweils fünf Trainings teilzunehmen und sie audiovisuell zu dokumentieren. Ziel der teilnehmenden Beobachtung war zum einen, die Praxis von solchen kommunikationsorientierten Verkaufstrainings kennenzulernen, und zum anderen, in Kontrast und Ergänzung hierzu die Möglichkeiten und Grenzen einer kommunikationsanalytisch fundierten Perspektive von Kommunikationsberatung auszuloten: Was sehen, worauf achten KommunikationsanalytikerInnen, was Kommunikationstrainern entgeht? Was thema-

tisieren und bearbeiten Trainer, was KommunikationsanalytikerInnen aufgrund ihrer Wissensbestände und Methodik nicht zugänglich ist?

In diesen Trainings wurden Mitarbeiter des Unternehmens für ihre Tätigkeit als Berater und Verkäufer von Telefonanlagen und Fernkopierern ausgebildet (für eine genauere Beschreibung cf. Flieger/Wist/Fiehler 1992). Regelmäßiger Bestandteil der drei Vertriebsstrainings in jedem Zyklus waren Telefongespräche, die die Vertriebsassistenten zur Ermittlung von Informationen und Bedarf mit potentiellen Kunden führten. Für die Gespräche wurde gemeinsam ein Telefonscript ausgearbeitet, dann führte jeder Vertriebsassistent für sich aus dem Training heraus seine Gespräche und zeichnete sie verdeckt auf. Anschließend wurde eine Auswahl der Gespräche in der Trainingsgruppe vorgespielt und gemeinsam besprochen.

Die Kommunikationsanalyse hat die Telefongesprächen zugrundeliegenden Muster und Ablaufschemata untersucht (z.B. Berens 1981, Schmale 1988). Vereinfacht läßt sich für Telefongespräche das folgende Ablaufschema angeben:

#### **Ablaufschema der Telefonkommunikation**

- (1) Begrüßung
- (2) Identifizierung
- (3) Vorthemen  
(z.B. Frage nach Befinden o.ä.)
- (4) Anliegenformulierung
- (5) Anliegenbearbeitung
- (6) Nachthemen
- (7) Verabschiedung  
(häufig in mehreren Runden)

Zentrale Musterposition für Telefongespräche ist dabei die *Anliegenformulierung*. Sie ist deutlicher konturiert als in anderen Gesprächstypen. Telefongespräche werden in der Regel nicht ohne ein deutliches Anliegen geführt. Ist dies dennoch der Fall, so muß das Fehlen des Anliegens explizit thematisiert werden (z.B. *'Ich rufe nur mal so an.'*).

Die Vertriebsassistenten führen ihre Telefongespräche nun aber nach einem Script, das anderen Konstruktionsprinzipien folgt. Wesentliches Gestaltungsmittel sind Fragen. Sie sollen unter Ausnutzung der Antwortverpflichtung die angerufenen Personen zu Aussagen veranlassen und so den Vertriebsassistenten die Initiative bei der Gesprächsführung sichern.

Die Fragen werden zudem so gestellt, daß die Angerufenen überwiegend mit 'Ja' antworten sollen ('Ja-Straße'):

### Schema des Telefonscripts

- (1) Begrüßung
- (2) Identifizierung
- (3) Abarbeiten der Scriptfragen
  - V: Frage
  - A: Ja-Antwort
  - V: Frage
  - A: Ja-Antwort
  - usw.

In diesen Fragen ist das Anliegen der Anrufer nicht oder nur unklar zu erkennen. Die Angerufenen sind auf erfahrungsgestützte *Inferenzen* oder auf *Nachfragen* zum Anliegen angewiesen. Das Skript entspricht also nicht den Erwartungen über die Organisation von Telefongesprächen, die die Angerufenen haben und wie sie sich im Ablaufschema manifestieren.

Die Fragestrategie des Scripts ist in einer großen Zahl der Fälle dennoch erfolgreich. Die Vertriebsassistenten erhalten die gewünschten Informationen, ohne daß die Angerufenen eine Klärung des Anliegens initiieren. In einer nicht unbeträchtlichen Zahl der Gespräche führt aber die fehlende Realisierung der Musterposition *Anliegenformulierung* zu Störungen der Interaktion. Die Angerufenen brechen aus dem Frage-Antwort-Schema aus und stellen nun von sich aus die Frage nach dem Anliegen. Hierfür möchte ich zwei Beispiele vorstellen:

#### Ausschnitt 1 (Z2 VNT 90/1 V13 T6)

Verwendete Siglen: V = Vertriebsassistent 13

A = Angerufene Person

- 1 -----
- V: (Firmenname) in (Stadt) (Name  
A: (Firmenname) (Name A'))
- 2 -----
- V: V) schönen guten Tag' können  
A: guten Tag Herr (Name V)

3 V: sie mir bitte sagen WER in ihrem Hause dafür . für  
4 V: das ähm . für Fernkopierer zuständig is sollte da  
5 V: . (leiser) irgendwas sein+  
6 V: das sind sie sie sind die FRAU (Name)  
7 A: das bin ich ja,  
8 V: ( ) nein (schnell) dann hab ich sie grade  
9 A: NEIN  
10 V: falsch verstanden sagen sie mir ihren Namen nochmal'  
11 V: + Frau (Name A) können sie  
12 A: (deutlich) Frau (Name A)+  
13 V: mir sagen ähm ham sie schon Fernkopierer im Einsatz'  
14 V: ( ) ja ge=  
15 A: was heißt Fernkopierer sie meinen also Faxgeräte  
16 V: nau genau ähm können sie mir sagen was sie da für  
17 A: (kurz) ja+  
18 V: eins haben' ähm es  
19 A: ja wo/ wozu möchten sie das wissen'  
20 V: geht um folgendes . die Firma (Name) stellt auch  
V: Faxgeräte her wir sind im Moment . dabei eine Bran=  
V: che aufzuarbeiten' . äh wollen schauen wie is die  
V: Durchsetzung im MARKT . WIEviel . Faxe sind auf dem  
A: Markt und wo besteht Bedarf . und deshalb würd ich  
A: ((holt Luft))  
V: ganz gerne von ihnen wissen . OB sie eins haben und  
V: WAS sie für eins haben  
A: wir ham ein (Markenname X) äh

21 -----  
 A: ein (Markenname X) is gar nich wahr ein ¤h  
 A: (Marken=  
 22 -----  
 V: hmhm und wie lange ham sie das Faxgerät  
 A: name Y) hmhm  
 23 -----  
 V: schon' [ ... ]  
 A: hm anderthalb Jahre  
 -----

## Ausschnitt 2 (Z1 VNT 90/2 V3 T5)

Verwendete Siglen: V3 = Vertriebsassistent 3

A = Angerufene Person

1 -----  
 V3: gruß Gott (Firmenname) mein Name  
 A : (Name A) gruß Gott  
 2 -----  
 V3: ist (Name V3) bitte welcher Herr ist in ihrem Haus  
 3 -----  
 V3: für den Einsatz von Telefonanlagen zuständig'  
 A : . ¤h .  
 4 -----  
 V3: es geht um das Thema komforta=  
 A : u/ um was gehts den  
 5 -----  
 V3: bles und wirtschaftliches Telefonieren  
 A : . ¤h um ne  
 6 -----  
 V3: (mit Lachen) na+  
 A : neue Anlage oder oder . unsere Telefonanlage is  
 7 -----  
 A : eigentlich (Formulierungsprobleme) soweit ichs+ er=  
 8 -----  
 V3: ja  
 A : sehen kann vollständig komplett also . eher zuviel  
 9 -----  
 V3: nee es/ es geht dann also um die Thematik daß wir .

- 10 -----  
 V3: Äh so ne Marktbefragung auch machen zu/ eben zu
- 11 -----  
 V3: diesem Thema' . und Ähm diesbezüglich hätte ich dann
- 12 -----  
 V3: mich gern mit dem Zuständigen unterhalten  
 A : Äh das
- 13 -----  
 V3: Y mit Viktor vorne  
 A : macht eigentlich der Herr Y hmhm
- 14 -----  
 V3:  
 A : [ ... ]

Beide Ausschnitte lassen zunächst deutlich die intendierte Frage-Antwort-Struktur erkennen, die die angerufenen Personen dann aber mit Fragen nach dem Anliegen verlassen: in Ausschnitt 1 in der Zeile 13 und in Ausschnitt 2 in den Zeilen 3-4. Die Vertriebsassistenten reagieren auf diese Fragen mit expliziten und recht ausführlichen Anliegenformulierungen. Im Ausschnitt 2 ist bemerkenswert, daß die erste Anliegenformulierung, die V3 formuliert (Zeile 4-5), für A offensichtlich nicht ausreichend ist, so daß A von sich aus in Frageform eine Vermutung über das Anliegen äußert (Zeile 5-6). Auf dieses unterstellte Anliegen reagiert er dann mit seiner Antwort in den Zeilen 6-8. Dies veranlaßt V3 zu einer expandierten Anliegenformulierung, die sich vom unterstellten Anliegen abgrenzt.

Weitere Beispiele zeigen, daß diese Anliegenformulierungen nicht unbedingt sehr substantiell sein müssen, um die Fortsetzung der Interaktion zu gewährleisten.

Dem Erfragen des Anliegens folgt – besonders bei expandierten Anliegenformulierungen – häufig eine Phase erhöhter Kooperativität von Seiten der Angerufenen (Ausschnitt 1, Zeile 20ff.; Ausschnitt 2, Zeile 12ff.).

Beide Phänomene, sowohl die häufigen *Nachfragen nach dem Anliegen* (die Abweichungen vom Script darstellen und so gelegentlich dazu führen, daß die Vertriebsassistenten aus dem Konzept geraten) wie die *erhöhte Kooperativität* nach einer erfragten Anliegenformulierung, waren in den Besprechungen der Gespräche weder von den Teilnehmern noch von den Trainern thematisiert worden. Daß dies relevante Phänomene sind, bestätigten die Teilnehmer, nachdem ich ihnen die Befunde in einer Demonstration kommunikationsanalytischer Arbeitsweise vorgestellt hatte.

Die Befunde lassen zwei *praktische Konsequenzen* zu:

Zum einen kann das Script dem normalen Ablaufschema für Telefongespräche angenähert werden, insbesondere dadurch, daß eine explizite und plausible Anliegenformulierung an der entsprechenden Position eingebaut wird. Dies hätte zum Ziel, mehr den Erwartungen der Angerufenen zu entsprechen und Störungen durch fehlende Musterpositionen zu vermeiden.

Zum anderen könnte man es – unter dem Gesichtspunkt der Effektivität für das Unternehmen – bei der vorhandenen Struktur belassen, zusätzlich aber noch auf eine ggf. erforderliche Anliegenformulierung vorbereiten. Viele Gespräche führen auch ohne Anliegenformulierung zu den gewünschten Informationen. Sollte das Anliegen explizit erfragt werden, ließe sich im Anschluß die erhöhte Kooperativität ausnutzen.

Im Training wurde die erste Alternative favorisiert. Das Script wurde durch eine deutliche Anliegenformulierung in Richtung auf das normale Ablaufschema für Telefongespräche überarbeitet. Begründungshintergrund war die hypothetische Überlegung, daß eine fehlende oder späte Nennung des Anliegens bei einer nachträglichen Reflexion des Gesprächs zu negativen Effekten führen könnte (*'Was wollte der eigentlich?'*), was mittelfristig weitere Kontakte erschweren bzw. zu Lasten des Firmenimages gehen könnte.

So weit *ein* Beispiel, wie kommunikationsanalytische Untersuchungen für die betriebliche Aus- und Weiterbildung neue Einsichten in Problemlagen der kommunikativen Praxis der Mitarbeiter erbringen können. Faßt man das diskutierte Beispiel genereller, so besteht eine Möglichkeit kommunikationsanalytisch fundierter Beratung darin, das Kommunikationsverhalten an bereits erarbeiteten bzw. bekannten kommunikativen Mustern und Ablaufschemata zu messen und auf Konsequenzen von Abweichungen hinzuweisen.

Die hier geschilderte Art von Einsicht ist direkt bezogen auf und funktionalisierbar für die Trainings-, und das heißt letztlich für die Unternehmensziele. Es sind natürlich auch Analyseperspektiven denkbar und wünschenswert, die nicht umstandslos integrierbar sind. Z.B. läßt sich in diesen Trainings – trotz erklärter Beratungsphilosophie für die Verkaufsgespräche – sowohl bei den Trainern wie bei den Teilnehmern häufig ein Umschlagen der Beratungs- in eine Jägermentalität nachweisen. In solchen kritischen Analysen, die das Material sozusagen gegen den Strich bürsten, liegt m.E. das eigentliche Potential einer kommunikationsanalytischen Gesprächsberatung.

## 7. Spezifika einer kommunikationsanalytisch fundierten Kommunikationsberatung

Die Kommunikationsanalyse hat eine *spezifische Perspektive* auf gesprächsstrukturelle Phänomene, die in den üblichen Trainings fehlt – mit der Konsequenz, daß diese Phänomene auch kaum ins Blickfeld geraten. Sie versteht z.B. Gespräche nicht als Summe individueller Strategien, die lokal aufeinandertreffen, sondern als Interaktion, was bedeutet, daß Gespräche nur zu häufig ein Resultat haben, das keiner der Beteiligten so gewollt hat. Diese interaktionale Sichtweise ist das *zentrale* Spezifikum der Kommunikationsanalyse.

Die Besonderheiten und Vorteile einer kommunikationsanalytisch fundierten Beratung lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- *Fundus*: Es kann auf den umfangreichen von der Kommunikationsforschung erarbeiteten Wissensfundus über Muster und Organisationsprinzipien der Kommunikation einerseits und über typische Formen von Kommunikationsproblemen andererseits zurückgegriffen werden.
- *Empirisch*: Die Diagnose von Kommunikationsproblemen erfolgt ausschließlich durch die Analyse *authentischer* Gespräche des Alltags und aus der Berufspraxis.
- *Mikroskopisch*: Die Verwendung von Transkripten ermöglicht sowohl im Makro- wie im Mikrobereich eine genauere und detailliertere Analyse der Genese von Kommunikationsproblemen.
- *Analytisch*: Jeder Beratung und jedem Training geht die gründliche Analyse des empirischen Materials voraus. Kommunikationsprobleme (im Verständnis der Beteiligten und/oder des Analysanden) werden so *systematisch* und *empirisch* erhoben. Die zeitliche Trennung von Transkription und Analyse auf der einen Seite und Beratung und Training auf der anderen ermöglicht einen unvoreingenommenen und vollständigeren Überblick über auffällige und problematische Phänomene in den einzelnen Gesprächen, als er bei einer Ad hoc -Besprechung zu erreichen ist.
- *Dialogisch*: Ob etwas ein Kommunikationsproblem ist, wird nicht allein vom Berater/Trainer gesetzt, sondern in einem Diskussionsprozeß mit den Beteiligten geklärt.



- *Alternativenorientiert*: Im Zentrum steht die Explikation und Bewußtmachung des Alternativenspektrums, nicht die Präskription einzelner Verhaltensweisen (Rezepte).
- *Zyklisch*: Die Beratung und das Training werden nicht als einmaliger Akt verstanden, sondern als etwas, was sich rundenweise wiederholen sollte: Die berufliche Kommunikationspraxis nach Beratung und Training wird wiederum aufgezeichnet und erneut analysiert.
- *Evaluation*: Die zyklische Struktur der Beratung erlaubt einerseits eine *Evaluation* der Effekte des Trainings und andererseits eine empirisch fundierte Analyse der *Transferprobleme*.

## 8. Probleme und Grenzen

Probleme bei der Anwendung von Kommunikationsanalyse sehe ich in der ethischen Dimension und in Gründen, die der Kommunikationsanalyse immanent sind.

Vielfach begegnet man dem *ethischen Argument*, ob und wie KommunikationsanalytikerInnen es vertreten können, Verkäufer zu befähigen, ihre Kunden durch eine effektivere Gesprächsführung möglicherweise zu übervorteilen. Hinter diesem Argument steht häufig eine industrie- und unternehmenskritische Haltung. Ich denke, daß Abstinenz in diesem gesellschaftlich wichtigen Bereich keine generelle Lösung sein kann, und ich glaube nicht, daß eine effektivere Gesprächsführung unbedingt zum Nachteil des Kunden sein muß. Wenn der Verkäufer z.B. befähigt wird, besser die Perspektive des anderen zu übernehmen (dies ist eins der Grundprinzipien von Kommunikation), und so z.B. in der Lage ist, eine individuelle Bedarfsanalyse durchzuführen, so ist dies sicher auch im Interesse des Kunden, der sich dann nicht mit einer Standardlösung zufriedengeben muß. Für mich persönlich ist wichtig, daß nicht ausschließlich eine unternehmensbezogene Perspektive eingenommen wird, sondern daß die Anwendung die Konsequenzen für beide Parteien im Auge haben muß.

Generell denke ich, daß diese ethischen Fragen, was für wen auf dem Hintergrund welcher Normvorstellungen vertretbar ist, einer sehr viel differenzierteren Diskussion bedürfen, als sie zur Zeit in der Kommunikationsanalyse geführt wird. U.a. ist hierzu auch mehr Wissen über die institutionelle Innenperspektive notwendig, aus der sich – so meine Erfahrung – doch manches anders darstellt.

Nicht weniger groß sind *immanente Probleme* der Kommunikationsanalyse, die eine Anwendung be- oder verhindern.

Erstens kennt außerhalb der Universität bisher kaum jemand die Kommunikationsanalyse, und so bereitet es erhebliche Probleme, überhaupt *Zugang* zu Anwendungsbereichen zu bekommen, sofern er nicht über Prozesse der Datenerhebung erfolgt.

Zweitens steht die Kommunikationsanalyse vor der Aufgabe, eigenständige *Transfermodelle* (mit spezifischen Vermittlungsformen) zu entwickeln und zu evaluieren. Ferner ist es sinnvoll, Formen der Kooperation mit etablierten Trainingskonzepten und Vertretern anderer Disziplinen zu erarbeiten und zu erproben. Beides ist erforderlich, um durch Diversifikation und Ergänzung im Feld der Kommunikationstrainings Fuß fassen zu können.

Zentrales Problem bei der Entwicklung der Transfermodelle dürfte das der *Vereinfachung* sein: beim Einbringen von Ergebnissen (aus der kommunikationsanalytischen Literatur), bei der Terminologie und bei der Transkripterstellung. Die Didaktisierung kommunikationsanalytischer Ergebnisse steht vor der Aufgabe zu vereinfachen, ohne daß die Aussagen in ihrer Reichweite zu allgemein und damit unzutreffend werden. Ferner muß die Terminologie der Kommunikationsanalyse, die häufig artifiziell und hermetisch ist, in einheitlicher Weise vereinfacht und durchschaubar gemacht werden. Das dritte Problem betrifft einen zeitlichen Faktor: die Erstellung der Transkripte und die Durchführung der Analysen dauert in der Regel zu lange, als daß die Ergebnisse noch im gleichen Training zur Verfügung ständen. Auch von hierher motiviert sich eine zyklische Trainingsstruktur.

Drittens lassen die Konzeptualisierungen von Kommunikation, die der Kommunikationsanalyse zugrundeliegen, eine größere Skepsis bezüglich einer direkten Veränderbarkeit und der Dauerhaftigkeit von Effekten der Kommunikationsschulung geboten erscheinen. In kommunikationsanalytischer Perspektive ist Kommunikationsverhalten zwar weitgehend strukturiert und geregelt, dies bedeutet aber nicht, daß es in allen Teilen auch eine isoliert trainierbare Fähigkeit ist (wie dies üblicherweise im Kontext von Kommunikationstrainings implizit oder explizit vorausgesetzt wird). Persönliches Kommunikationsverhalten erscheint eher als Teil und Ausdruck einer individualgeschichtlich herausgebildeten Identität, professionelle kommunikative Praxis eher als eine aus den Zwecken von Institutionen entstandene und diesen Zwecken unterworfenene funktionale Notwendigkeit. Beide Gesichtspunkte lassen die Schulbarkeit von Kommunikation in einem anderen Licht erscheinen und verkleinern den Bereich, in

dem Schulung – auch eine kommunikationsanalytisch basierte – Erfolg verspricht. Auf jeden Fall verspricht eine kommunikationsanalytische Beratung und Schulung keine schnellen Erfolge, sondern harte, langwierige und (in beschriebener Weise) zyklische Arbeit; keine eindeutig richtigen Rezepte, sondern viele Alternativen, die alle etwas für sich und etwas gegen sich haben. Beides entspricht häufig nicht den Teilnehmererwartungen und -wünschen.

Was *generelle Grenzen* angeht, so endet die Kommunikationsanalyse da, wo die *Kommunikationsprobleme* enden und andere Typen von Problemen – psychische, soziale etc. – beginnen. Hier ist sie nicht mehr *zuständig*, wohl aber in Kooperation mit anderen Disziplinen und Trainingskonzeptionen gefragt und gefordert, weil sich diese Probleme in der Regel auch in Kommunikationsprozessen niederschlagen.

Eine weitere Grenze liegt da, wo Kommunikationsprobleme sich nicht oder nicht primär in unmittelbarer Interaktion manifestieren. So z.B. bei Problemen der Organisation gesellschaftlicher Kommunikation, Problemen in Rahmen von Sprachkontakt, sprachbiographischen Problemen etc. Hier greift ihre *Methodologie* nur begrenzt. An diesen Punkten besteht die Chance und Notwendigkeit zu einer interdisziplinären Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen, in der beide Seiten versuchen, ihre Methodologien und Erkenntnismöglichkeiten systematisch aufeinander zu beziehen.

### Anmerkungen

1. Aus solchen Motiven hat sich 1987 der Arbeitskreis 'Angewandte Gesprächsforschung' konstituiert. Die beteiligten KommunikationsanalytikerInnen treffen sich regelmäßig zweimal im Jahr, um Probleme der Anwendung zu diskutieren und Erfahrungen aus Beratungen und Trainings auszutauschen (cf. Becker-Mrotzek/Brünner 1992).
2. Um es an einem anderen Beispiel zu verdeutlichen: Wenn eine Person permanent unterbricht, ist dies dann ein Kommunikationsproblem oder ein psychisches Problem (z.B. Dominanzstreben), das in einem bestimmten Kommunikationsverhalten Ausdruck findet?
3. Cf. Brons-Albert (i.V., 200).
4. In diesem Rahmen sind auch Untersuchungen zu Reklamationsgesprächen anzusiedeln, die ich zusammen mit Walther Kindt durchgeführt habe und die in Trainings praktisch umgesetzt wurden (cf. Fiehler/Kindt 1994).

## Literatur

- Becker-Mrotzek, Michael/Brünner, Gisela** (1992): Angewandte Gesprächsforschung: Ziele – Methoden – Probleme. In: Fiehler/Sucharowski (Hrsg.) (1992). 12-23.
- Berens, F. J.** (1981): Dialogeröffnungen in Telefongesprächen: Handlungen und Handlungsschemata der Herstellung sozialer und kommunikativer Beziehungen. In: Schröder, P./Steger, H. (Hrsg.): Dialogforschung. Düsseldorf: Schwann. 402-417.
- Brons-Albert, Ruth** (i.V.): Auswirkungen von Kommunikationstraining auf das Gesprächsverhalten.
- Brünner, Gisela** (1992): Kommunikationsberatung in der betrieblichen Ausbildung. Ein Erfahrungsbericht zum Bereich des Bergbaus. In: Fiehler/Sucharowski (Hrsg.) (1992). 198-211.
- Fiehler, Reinhard** (1980): Kommunikation und Kooperation. Theoretische und empirische Untersuchungen zur kommunikativen Organisation kooperativer Prozesse. Berlin: Einhorn.
- Fiehler, Reinhard** (1990): Kommunikation und Emotion. Theoretische und empirische Untersuchungen zur Rolle von Emotionen in der verbalen Interaktion. Berlin: de Gruyter.
- Fiehler, Reinhard** (1990a): Erleben und Emotionalität als Problem der Arzt-Patienten-Interaktion. In: K. Ehlich et al. (Hrsg.): Medizinische und therapeutische Kommunikation. Diskursanalytische Untersuchungen. Opladen: Westdeutscher Verlag 1990. 41-65.
- Fiehler, Reinhard/Kindt, Walther** (1994): Reklamationsgespräche. Schulungsperspektiven auf der Basis von Ergebnissen diskursanalytischer Untersuchungen. In: E. Bartsch (Hrsg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen. München/ Basel: Reinhardt. 255-269.
- Fiehler, Reinhard/Sucharowski, Wolfgang** (Hrsg.) (1992): Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Flieger, Erhard/Wist, Georg/Fiehler, Reinhard**: Kommunikationstrainings im Vertrieb und Diskursanalyse. Erfahrungsbericht über eine Kooperation. In: Fiehler/Sucharowski (Hrsg.) (1992). 289-338.
- Kanngießer, Siegfried** (1977): Skizze des linguistischen Funktionalismus. In: Osnabrücker Beiträge zur Sprachtheorie 3. 188-240.
- Schmale, G.** (1988): "pour un bébé qui a de la diarrhée." Telefonische Kommunikation – technisch übertragene oder technisierte Kommunikation? In: Weingarten/Fiehler (Hrsg.) (1988). 9-30.
- Weingarten, Rüdiger/Fiehler, Reinhard** (Hrsg.) (1988): Technisierte Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag.